

# 지식획득과 변환을 통한 사회적 자본의 업무 성과에의 영향에 대한 실증 연구

## Effects of Social Capital on Individual Task Performance via Knowledge Acquisition and Transformation: An Empirical Study

|        |                      |                                  |
|--------|----------------------|----------------------------------|
| 손 하 니  | 한국과학기술원 석사과정         | (sonhanei@kaist.ac.kr)           |
| 한 세 희  | 한국과학기술원 지식경영연구센터 연구원 | (sayhan1110@kaist.ac.kr)         |
| 허 등 철  | 한국과학기술원 박사과정         | (try44120@business.kaist.ac.kr)  |
| 민 진 영† | 한국과학기술원 경영대학 연구조교수   | (saharamin@business.kaist.ac.kr) |
| 이 희 석  | 한국과학기술원 경영대학 교수      | (hsl@business.kaist.ac.kr)       |

### ABSTRACT

In a contemporary organization, the role of social capital has been increasingly important in sharpening knowledge management practices. The primary objective of this paper is to propose a research model to measure the effects of social capital on individual performance. The model also investigates the mediating mechanism of knowledge acquisition and knowledge transformation, both of which are critical in fostering an enterprise's absorptive capacity. The field data was collected from a knowledge-centric organization. The analysis result reveals that shared goal is crucial in enabling knowledge processes. Furthermore, it is found that knowledge transformation rather than knowledge acquisition is more likely to lead to individual task performance.

*Keywords: Knowledge acquisition, Knowledge transformation, Social capital, Shared goals*

### 1. 서 론

패러다임의 근본적 변화로까지 일컬어지는 21세기의 기업경영은 더 이상 기업의 지식 관리와 활용을 경영 성과를 뒷받침하는 선택적인 요소가 아닌 성공적 경영을 위한 필수적인 요소로 바뀌어 놓았다. 이러한 흐름을 적극 반영하듯 최근의 지식경영 역시 새로운 개념들을 적극 발굴하면서 보다 다양하고 풍부한 접근법 및 방법론과 결합하는 등 내실 있게 진

화되어 가고 있다. 특히 최근의 지식경영 관련 연구는 단지 지식경영의 중요성을 밝혀내는 것을 넘어, 지식경영의 지속적 성공을 가능하게 하는 구체적 요소들의 다양한 결합과 시스템, 그리고 그 과정의 메커니즘에 대한 한층 성숙된 연구 단계로 발전해 나가고 있다.

지식경영의 과정, 즉 프로세스에 대한 시스템적 연구 역시 이러한 최근의 연구 트렌드 중 하나이다. 특히 그 중에서도 사회과학 전반에서 최근 주목받고 있는 사회적 자본과 지식경영 프로세스 간 상관관계에 대한 연구는 다양한 관점에서 매우 활발하게 이

† 교신저자

논문접수일: 2013년 3월 21일; 게재확정일: 2013년 4월 24일

루어지고 있다. 무엇보다 조직 내 지식은 조직의 사회적 자본을 바탕으로 한 결합 또는 교환을 통해 형성되는데 (Gold et al., 2001), 조직 구성원들 간의 상호작용이 점점 더 복잡적으로 전개되는 환경 속에서 사회적 자본이 지식경영 프로세스 전반에 미치는 영향력에 대한 성격과 정도에 대해 많은 연구자들의 관심이 집중되고 있다.

사회적 자본이 조직 내 지식공유 프로세스를 활발하게 한다는 사실은 여러 연구자들에 의해 반복적으로 증명 되어 왔다 (Hsiao & Chiou, 2012; Gooderham et al., 2011; Chow and Chan, 2008; Hutchings and Michailova, 2004; 이정민, 정남호, 2012). 그러나 지식공유 외 다른 지식경영 프로세스 요소들과 사회적 자본과의 관련성에 대한 연구는 아직까지 미미한 형편이다 (Reijssen and Helms, 2011). 그러므로 지식기반 조직에서 조직 내 복합적인 업무는 조직원들 간의 구체적 사회적 관계를 바탕으로 하여 이루어지고 있으며, 이렇게 발생하는 관계는 보다 다양한 지식경영 프로세스와 연관된다는 측면에서, 사회적 자본과 지식경영 프로세스 관계에 대한 구체적, 실증적인 연구는 조직에 대한 지식경영의 성과를 정확히 측정하고 진단하기 위한 필수적인 요건이 될 것이다.

본 연구에서는 사회적 자본을 구성하는 하위 항목들과 지식경영 프로세스 사이의 관계를 분석하고, 더 나아가 사회적 자본과 관계를 맺고 있는 지식경영 프로세스가 개인의 업무 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고자 한다. 이를 위해, 실제 기업 내 조직원들을 대상으로 한 실증적 설문조사를 통해, 이론적 설명력을 높일 뿐 만 아니라 실무차원에서의 통찰력을 얻는데 중점을 두고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 사회적 자본

사회적 자본(Social Capital)은 사람들 사이의 관

계를 통해 생성, 축적되는 유무형의 자원(Resources)을 의미한다(Coleman, 1988). Adler and Kwon (2002)에 의하면, 사회적 자본은 개인이나 단체에게 다양한 효용을 가져다주며, 정보와 영향력, 그리고 구성원 간의 결속에 기반을 두는 사회적 관계구조와 내용이라는 형식을 통해 생성, 발전하게 된다.

역사적으로 사회적 자본은 분명한 이론적 개념이 정립되기 훨씬 이전부터 개인, 집단, 혹은 조직의 이익이나 성과 개념과 긴밀하게 연결되어 논의되어 왔다. 예컨대, 사회적 자본은 조직 내 구성원 간, 혹은 소규모 집단 간의 자원 교환을 더욱 용이하게 하고 (Gabbay and Zuckerman, 1988), 지적 자본 형성에 도움을 주며(Nahapiet and Ghoshal, 1998), 조직간 상호 학습을 강화하는 역할을 한다(Kraatz, 1998). 그리고, 이를 통해 경영자(Moran 2005)나 작업 집단(Evans and Carson 2005) 에서부터, 개별 기업 조직(Koka and Prescott 2002; 박노운, 2004)과 전체 산업(McGrath and Sparks 2005)에 이르기까지 다양한 수준에서 업무 수행 능력을 제고하거나 새로운 이익을 창출하고 성과 향상에 긍정적 영향을 미친다는 사실이 여러 연구를 통해 밝혀졌다.

사회적 자본의 구체적인 구성 요소는 연구자들에 따라 다양하게 정의되어 왔지만, 대부분의 연구자들은 사회적 자본이 단순히 사람들 사이의 사회적 관계만을 말하는 것이 아니라, 그로부터 발생하는 모든 실질적이고 잠재적인 자원들까지 포함하는 개념이라는 점에서 사회적 자본을 세 가지 차원, 즉 구조적(structural), 관계적(relational), 인지적(cognitive) 차원의 요소들의 총합이라고 보는 관점을 채택해 왔다(Nahapiet and Ghoshal, 1998).

이중 구조적 차원은 사회적 자본 개념을 행위자의 연결망에 초점을 맞추어 어떤 행위자가 누구와 어떻게 연결되는 지에 관심을 갖는 시스템적, 혹은 네트워크적 시각으로써, 네트워크의 형태, 밀도, 연결성, 계층 등을 측정하는데 중점을 둔다(Chow and Chan, 2008; Galunic et al., 2012; Nahapiet and

Ghoshal, 1998). 이에 반해, 관계적 차원은 사회적 자본을 사람들 사이의 관계에서 지속적인 상호작용을 통해 발전시키는 관계와 신뢰의 정도라는 관점에서 이해하며, 그 범위는 사람들의 행동에 영향을 미치는 존경이나 우정과 같은 특별한 관계뿐만 아니라 집단적인 목표에 대한 의무, 신뢰, 사회적 규범까지 포괄한다(Nahapiet and Ghoshal, 1998). 마지막으로 인지적 차원은 구성원들 간 이해를 향상시키는 공통의 문화나 목표, 혹은 가치들로 구성되며(Wasko and Faraj, 2005) 사회적 자본 중에서도 특히 중요한 역할을 한다(Nahapiet and Ghoshal, 1998).

## 2. 지식경영 프로세스

조직 수준(Organizational level)에서의 지식에 관한 다양한 관심과 접근들은 ‘지식경영’의 관점으로 수렴하는데, 즉, 조직의 목표를 실현하고 이익을 극대화하기 위해 보유한 지식을 보다 효과적으로 이용하려는 집단적, 의도적 노력으로 이해된다(Alavi and Leidner, 2001). 이러한 지식경영의 활동은 매우 광범위하고 그 성격도 다양해서, 조직이 유용한 지식들을 얻기 위해 주변 환경 및 외부상황을 적극적으로 탐색하고 이중에서 특별히 가치 있다고 판단되는 것들을 여러 방법을 통해 획득하는 것에서부터(von Krogh, 1988), 획득한 지식을 다듬고 가공하여 부가가치를 높임으로써 경쟁에 효과적으로 대처하고, 보다 나은 전략적 위치에 자기 조직을 포지셔닝 하는 활동(Gold et al., 2001)까지 모든 활동을 총체적으로 포괄한다. 바로 이러한 지식경영 활동의 전체과정을 지식경영 프로세스라 하며, 조직 내에서 지식을 창출(Knowledge Creation)해내고, 그 지식을 다른 조직원들과 공유하고 교환하며(Sharing), 저장(Storing)하고 흡수(absorbing)하거나, 또한 그 지식을 활용(Utilizing) 하는 모든 과정을 일컫는다(전진환, 2010).

지식경영 프로세스의 밑바탕에는 지식의 가치를 인지하고 이를 학습한 뒤 주어진 상황에 적절히 적

용하는 능력인 조직의 흡수 능력(absorptive capacity)이 존재한다(Flatten et al., 2011). 즉, 지식경영의 전체 프로세스는 흡수 능력의 조직 내 전개 과정이라고 할 수 있다. 바로 이런 관점에서 Flatten et al. (2011)은 Zahra and George (2002)의 논의를 따라 조직 흡수 능력을 잠재적 조직 흡수능력(Potential Absorptive Capacity)과 실행적 조직 흡수 능력(Realized Absorptive Capacity)으로 나누고 다시 각각을 지식 획득(acquisition)과 지식 융합(Assimilation), 그리고 지식 변환(Transformation), 지식 이용(Exploitation)이라는 범주로 구분하였는데, 특히 이중에서도 지식획득과 지식변환은 각각 잠재적 조직 흡수 능력과 실행적 조직 흡수 능력의 핵심적 지식 프로세스인 동시에, 끊임없이 역동적으로 변화 발전하는 조직의 전체 지식 프로세스를 추동하는 핵심 요소로서 특히 조직원 및 조직전체의 성과에 직결되는 지식 활동범주로 이해된다(Carlile and Rebertsch, 2003).

따라서 이런 관점에서 이들을 간단히 살펴보면, 먼저 획득은 종업원 개인이 자신의 외적 환경으로부터 필요한 지식을 발견하여 취하는 능력으로써(Flatten et al., 2011), 대부분의 경우 조직의 역량 강화에 기여하기 위한 장기간에 걸친 조직 내 지식의 축적(accumulation)을 목표로 하여 이루어지게 된다(Gold et al., 2001). 또한 조직의 지식 획득에는 구성원들 간 경험의 공유와 협력이 필요한데(Inkpen and Dinur, 1998), 조직 내 개인 간 혹은 또는 조직간 네트워크를 통해 이러한 협력이 이루어지며, 이 과정에 참여하는 각 구성원들의 배경, 경험 등의 다양한 차이점들은 지식 창출 과정에 있어 파괴적인 방식이 아닌 생산적인 방식으로 상호작용하게 된다(Leonard, 1995).

지식변환은 기존의 지식을 보다 유용한 형태와 내용으로 바꾸어 나가는 과정으로(Gold et al., 2001), 이는 새로운 지식과 기존의 지적자산을 결합하는 지식통합(Grant, 1996), 혹은 기존의 지식들을 혼합하여 질적으로 새로운 지식을 만들어 내는 지식발생

(Holsapple and Joshi, 2000)의 방식으로 이루어진다. 그리고 조직 내에서 지식변환은 조직 내에 존재하는 다양한 지식들을 결합시키는 업무 프로세스의 정립 및 구현으로 나타나게 된다(Zahra and George, 2002). Davenport 와 Klahr (1998)에 의하면 지식 변환의 전제조건은 조직 내에 다양한 형태로 분산되어 있는 지식들을 구조화하는 프레임워크(Framework)를 개발하는 것이다. 조직은 이를 통해 조직 내 다양한 지식의 분포를 일목요연하게 파악하여 불필요한 중복에 따른 에너지와 비용의 낭비를 막고, 지식에 대해 조직전체가 합의할 수 있는 공통의 준거틀 (Frame of reference)을 마련함으로써 조직적 지식의 일관성을 확립시키고 효율성을 높게 된다(Gold et al., 2001).

### 3. 사회적 자본과 지식경영 프로세스

지식경영의 의도와 목적이 지식의 수집 및 저장의 단계를 넘어서 조직적, 사회적 맥락 속에서 지식의 가치를 유지하기 위한 지속적 관리와 발전이라는 문제까지를 포괄한다는 측면에서 기존의 연구들은 다양한 관점에서 지식경영과 사회적 자본의 관계를 깊이 연구해 왔다(Yli-Renko et al., 2000; Chua, 2002; Inkpen and Tsang, 2005; Chow and Chan, 2008; 이영찬 외, 2009).

이러한 연구들은 사회적 자본이 지식창조의 바탕이 된다는 발견(Nahapiet and Ghoshal, 1998)에서부터 시작하여 네트워크 형태에 따라 서로 다른 방식으로 지식공유를 활발하게 한다는 연구(Inkpen and Tsang, 2005)에 이르기까지 다양한데, 특히 지식공유는 조직원들의 상호작용을 바탕으로 하기 때문에 사회적 자본과 서로 밀접한 관계가 있다는 사실이 반복적으로 주장되었다(Maurer et al., 2011; Chang and Chuang, 2011; Chow and Chan, 2008).

이 외에도 Nahapiet and Ghoshal (1998)는 구조적, 관계적, 인지적 차원의 사회적 자본이 지식교환과 지식창출을 일으킨다는 사실을 밝혔고, Laursen

et al. (2012) 과 Yli-Renko et al. (2000)는 각각 사회적 자본의 모든 요소들을 구조적, 관계적 차원에서 파악하여, 그것들이 지식획득에 긍정적 영향을 미친다는 결론을 내렸다. 또한 Chua (2002)와 Inkpen and Tsang (2005)은 각각 구조적, 관계적, 인지적 차원의 사회적 자본을 정의하고 지식창조 및 지식이전과의 연관성을 밝혀내었다. 더 나아가 최종민 (2010)은 조직 내의 사회적 자본의 작동이 지식경영 시스템을 도입하는 과정뿐만 아니라 이를 조직 내에 구축하는데 영향을 미치고, 이렇게 구축된 시스템은 다시 조직 내의 지식경영 프로세스에 긍정적 영향을 미치게 된다는 보다 포괄적이고 흥미로운 결과를 도출하고 있다. <표 1>은 선행 연구들에서 사회적 자본을 어떻게 정의하고 있으며 지식경영 프로세스의 어떤 단계와 연계되어 있는지를 정리하여 보여주고 있다.

## III. 연구 모형 및 가설 설정

### 1. 연구 모형

본 연구는 사회적 자본 개념이 지식획득과 변환이라는 지식경영의 2단계 프로세스를 통해 업무 성과에 미치는 영향을 탐색하고자 한다. 앞서 언급한 것처럼 전체 지식경영의 프로세스는 조직의 흡수 능력이라는 관점에서 지식획득, 지식변환 및 지식이용이라는 3단계 국면의 전개상황으로 이해될 수 있으나, 본 연구에서는 특별히 사회적 자본과의 연관성이라는 이론적 관점과, 흡수 능력에서 지적하는 핵심적 두 가지 지식경영활동(Carlile and Rebentisch, 2003)이라는 점에 근거해 지식획득과 지식변환의 2개 범주에 주목하여 연구를 진행하고자 한다.

특히 이중 지식변환은 <표 1> 에서 드러난 것처럼 지식경영 프로세스 범주들 중 유독 사회적 자본과 지식경영 프로세스 간 관계 연구에서 지금까지 거의 다루어지지 않았다. 따라서, 무엇보다 사회적 자본이 지식변환이라는 지식경영 프로세스 단계에 어떠한 영향력을 가지며, 그 영향력이 조직의 경쟁력에 어떤 영향



[표 1] 사회적 자본 요인들과 지식경영 프로세스에 관한 주요 문헌 연구

|                            | 사회적 자본                     |                                            |                        | 지식경영 프로세스        |
|----------------------------|----------------------------|--------------------------------------------|------------------------|------------------|
|                            | 구조적 차원                     | 관계적 차원                                     | 인지적 차원                 |                  |
| Nahapiet and Ghoshal, 1998 | 연결망 관계 (연결망 형태, 전용 가능한 조직) | 신뢰(규범), 의무, 동일시                            | 코드공유, 언어공유, 담론공유       | 지식교환<br>지식창조     |
| Yli-Renko et al., 2000     | 연결망 관계, 사회적 상호작용, 관계의 질    | -                                          | -                      | 지식획득<br>지식활용     |
| Chua, 2002                 | 사회관계 설정, 상호작용 빈도           | 신뢰, 공감, 도와주려는 마음, 공유 및 비판에 대한 개방성, 집단의 정체성 | 언어공유, 담론공유             | 지식창조             |
| Inkpen and Tsang, 2005     | 연결망 관계 (연결망 형태, 연결망 안정성)   | 신뢰                                         | 목표공유, 문화공유             | 지식전이             |
| Wasko and Faraj, 2005      | 연결망 중심성                    | 헌신, 상호성                                    | 전문성에 대한 자기평가, 해당 분야 경력 | 지식기여             |
| Chow and Chan, 2008        | 사회적 연결망                    | 사회적 신뢰                                     | 목표공유                   | 지식공유             |
| Robert et al., 2008        | 집중도, 탈 중심화                 | 팀 신뢰도, 규범, 의무, 동일시                         | 의미 공유, 기대              | 지식통합             |
| 최종민, 2010                  | 통합도                        | 의사소통, 신뢰                                   | 목표공유                   | 지식획득, 지식공유, 지식변환 |
| Chang and Chuang, 2011     | 사회적 상호작용                   | 신뢰, 동일시, 상호성                               | 언어공유                   | 지식공유             |
| Laursen et al., 2012       | 사회적 연결성                    | 신뢰                                         |                        | 지식창조             |

력을 미칠 것인지에 대한 연구의 필요성이 제기된다.

결국 이러한 점들에 주목하면서 본 연구는 지식경영 프로세스를 지식획득 및 지식변환의 2단계 과정으로 파악하고 사회적 자본이 지식 획득뿐 만 아니라 지식 변환 과정을 통해서 조직의 성과에 어떠한 방식으로 영향을 미치는지를 실증적으로 알아보고자 한다. 단, 이 과정에서 사회적 자본의 구조적 요소는 사회적 자본 중에서도 가장 기술적(technical) 이고 단순 서술적(descriptive) 이므로, 조직의 성과에 직결된다고 믿는 사회적 자본의 가치 지향적 개념에서 비교적 거리가 있는 범주라고 판단되어 제외하고, 나머지 두개의 차원, 즉 사회적 자본의 관계적 차원에 해당하는 사회적 신뢰와, 인지적 차원에 해당하는 공동 목표(Li, 2004)에 국한하여 논의 하고자 한다.

따라서 본 연구에서는 사회적 신뢰와 공동 목표가 각각 지식획득 및 지식변환에 영향을 미칠 것이라는 가설을 제시하고, 그 영향력이 결국 최종 종속 변수

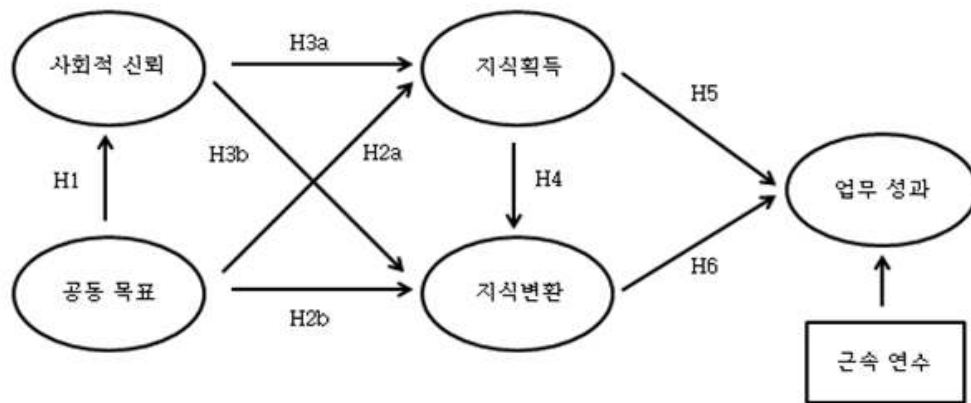
인 개인의 업무 성과에까지 이어질 것이라는 예측을 통해 <그림 1>과 같은 연구모형을 얻었다. 그리고 이 과정에서, 조직 내 근속 연수가 본 연구의 모형에 미치는 영향을 배제하기 위하여 이를 통제 변수로 처리하였다.

## 2. 변수 및 가설 설정

### 2.1 공동 목표와 사회적 신뢰

Nahapiet and Ghoshal (1998)은 사회적 자본을 구조적, 관계적, 인지적 차원으로 이루어진 복합적 개념으로 정의하면서 특히 신뢰와 공동 목표, 즉 관계적 차원과 인지적 차원의 요인들은 상호관련성을 가지고 있다고 보았다.

공동목표란 하나의 조직에 속한 구성원들의 집단적 염원으로써, 그 조직이 집단적으로 공유하는 모든 정치적, 역사적, 문화적 상징과 규범, 지식들이 파생



[그림 1] 연구 모형

시킨 결과물이라 볼 수 있다(Tsai and Ghoshal 1998). Clark and Brennen (1991)은 조직원들이 공통으로 공유하고 있으면서, 또한 서로가 공유하고 있다는 사실을 인지하고 있는 이러한 복합적 상징과 규범, 지식들의 총체를 공통적 기반(common ground)이라는 개념으로 정리하였다. 이러한 공통적 기반은 조직 내에서 이미 확립된 서로 간의 이해, 경험의 공유, 과거의 역사 등을 기반으로 하여 형성되는데(Erickson and Kellogg, 2000), 조직원들의 모든 집단적인 행동은 이러한 공통적 기반을 통해서 이루어진다(Clark and Brennen, 1991). 이런 관점에서 조직의 공동 목표란 조직의 구성원들이 조직 내 다른 사람들과 공유하고 있는 집단적 목표를 의미하고, 공통적 기반을 구성하는 한 가지 요소로 이해될 수 있다.

한편, 사회적 신뢰 역시 공동목표와 마찬가지로 조직 내에 존재하는 공통적 기반을 배경으로 형성되는데, 특히 조직을 이루는 구성원들의 긍정적이고 지속적인 상호작용의 양과 질에 의해 더욱 발전하며, 이는 다시 조직 내 구성원들의 가치와 행동에 영향을 미치게 된다(Nahapiet and Ghoshal, 1998).

공동 목표와 신뢰는 사회적 자본을 구성하는 주요 요인이지만, 동시에 조직의 구성원들에게 여타 조직원들의 목표가 무엇인지, 즉 조직의 공동목표가 무엇인지 분명히 전달되면 이를 바탕으로 조직원들의 이

러한 공동의 목표를 적극적으로 이해하고 수용하며 나아가 조직의 기대에 부합하는 행동을 수행하려는 과정에서 사회적 신뢰가 발생하게 된다(Sabherwal, 1999)는 점에 주목해 볼 때, 무엇보다 공동목표는 조직원들의 사회적 신뢰를 활발하게 조성하는 데에 긍정적인 영향력을 미칠 것이라고 예상할 수 있다.

H1: 공동 목표는 사회적 신뢰에 정(+)의 영향을 미친다.

## 2.2 공동 목표와 지식획득, 지식변환

공동의 목표는 조직이 나아가야 할 방향을 제시한다는 측면에서 조직의 생존과 발전을 위해 매우 중요하다. 나아가 지식경영 프로세스의 관점에서 볼 때 이러한 공동 목표의 존재는 지식을 창출하고 획득하는 데 있어서 필수적인 요소가 되기도 한다(Nahapiet and Ghoshal, 1998). 예컨대, 조직의 지식 획득에는 구성원들간 경험의 공유와 협력이 필요한데(Inkpen and Dimur, 1998), Yli-Renko et al. (2001)는 공동 목표가 조직 흡수 능력을 증가시키고, 조직의 지식획득과 이용을 돕는다고 주장하였다. 이에 따라 무엇보다 조직의 구성원들이 분명한 공동 목표를 가질수록 조직의 지식 획득에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 예측이 가능해 진다.

H2a: 공동 목표는 지식획득에 정(+)의 영향을 미친다.

한편 지식변환은 조직 구성원이 기존 지식에 새롭게 획득한 지식을 결합해 사용하는 데에 용이하게 변환시키는 과정으로(Flatten et al., 2011), 이러한 활동은 개인이 조직 내 다른 구성원들을 서로 이해하고 이들과의 상호작용을 증가시킴으로써 활발하게 일어날 수 있을 것으로 보인다(Carlile and Rebentisch, 2003). 공동목표는 이러한 조직원 상호 간 이해를 도우며 의견을 교환하는 데에도 역시 도움을 준다(Chow and Chan, 2008). 따라서 개인이 지식을 쓸모 있는 형태로 수정하는 지식변환이 일어나는 데에는, 조직 내에 형성된 공동 목표가 긍정적인 영향을 미칠 것이라 생각된다.

그러므로 사회적 자본 중에서도 중요한 역할을 하는 인지적 차원의 요소로서(Nahapiet and Ghoshal, 1998) 공동목표는 지식획득뿐만 아니라 지식변환 역시 활발하게 일어날 수 있게 돕는 역할을 한다고 예상할 수 있다.

H2b: 공동 목표는 지식변환에 정(+)의 영향을 미친다.

### 2.3 사회적 신뢰와 지식획득, 지식변환

Dirk and Ferrin (2001)은 상대방의 의도나 행동에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 한 신뢰가 상대방의 동기 부여에 영향을 미칠 수 있다고 하였다. 또한 이렇게 신뢰가 높아질 때에 조직원이 조직 내의 새로운 정보를 좀 더 정확한 정보라고 인지하는 경향을 높이고 나아가 더욱 쉽게 받아들이는 경향이 있다는 점 역시 지적하고 있는데, 이는 지식획득과 직결되는 중요한 요소로 주목할 만하다. 즉, 조직 내 개인들은 지식획득 과정에서 새로운 지식을 만들어 낼 뿐 아니라, 자신의 외부에서 필요한 정보를 찾아 취하게 되는데, 이 때 이러한 새 정보를 받아들이는 데에 신뢰가 긍정적인 효과를 낼 수 있다는 것이다. 뿐만 아니라 Lee and Choi (2003) 역시 사람들의 관계에서 신뢰가 높을 때 지식의 교환이 더욱 활발하게 이루어지게 되어,

이것이 결국 지식창출과 연관된다는 것을 밝혀낸 바 있다. 따라서 본 연구에서는 조직원들의 사회적 신뢰가 높을수록 새로운 지식에 대한 신뢰도 역시 높아지고, 그 지식을 교환하는 정도가 활발해짐으로써 지식획득이 활발하게 일어나게 될 것이라 본다.

H3a: 사회적 신뢰는 지식획득에 정(+)의 영향을 미친다.

앞에서 언급한 것과 같이 조직 내의 조직원들에 대한 신뢰는 조직원 개인이 새로운 정보를 더욱 쉽게 취할 수 있게 할 뿐 아니라, 그 정보 자체에 대한 신뢰 역시 높이는 경향이 있다(Dirk and Ferrin, 2001). 지식변환은 획득된 지식과 기존의 지식을 필요한 형태로 가공하는 과정이라고 볼 수 있는데, 이러한 활동 내에서 지식변환의 재료가 되는 그 지식을 정확한 것이라고 믿을 수 있을 때에, 조직원들은 스스로 그것을 가공하여 유용한 것으로 만들 만한 동기를 부여받게 될 것이다. 따라서 개인의 조직원들에 대한 신뢰 정도가 높을 경우, 조직 내 지식을 더욱 신뢰하게 되어, 이것을 바탕으로 한 지식변환에도 적극적인 자세를 띄게 될 것이라 예상할 수 있다. 다시 말해, 사회적 신뢰가 지식변환에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예측할 수 있다.

H3b: 사회적 신뢰는 지식변환에 정(+)의 영향을 미친다.

### 2.4 지식획득과 지식변환

지식획득은 지식경영 프로세스의 가장 첫 번째 단계가 되는 활동으로, 새로운 지식을 창출해내는 것 뿐 아니라 외부에서 찾아서 습득하는 것 모두 여기에 포함 된다(Flatten et al., 2001; Gold et al., 2001). 지식변환은 존재하는 지식을 유용한 것으로 바꾸는 모든 활동을 의미하는데(Gold et al., 2001), 이 두 가지 과정은 모두 조직이 경쟁 우위를 가질 수 있는 능력을 증대시키는 역동적인 역량인 조직 흡수능력(Absorptive

capacity)에서 지식을 이용하기 위한 필수적인 두 가지 활동으로 언급되었다 (Flatten et al., 2011).

지식경영 프로세스들은 개념적 차별성을 가지면서도 실제로는 경로 의존적 (path dependent)으로 발생하면서 상호보완적인 역할을 한다 (Carlile and Reberntsch, 2003; Zahra and George, 2002), 특히 지식 획득은 이러한 프로세스 중에서도 시작점이 되는 과정이라 볼 수 있다(강인원 외, 2008). 이러한 측면에서 지식획득이 활발하게 일어날수록 뒤따르는 지식변환 역시 높은 수준으로 일어나게 되는 형태를 띠고 있을 것이라 예상할 수 있다. 이에 따라 지식획득은 지식변환에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 예측이 가능해진다.

H4: 지식획득은 지식변환에 정(+)의 영향을 미친다.

## 2.5 지식획득, 변환과 업무 성과

Gold et al. (2001)은 지식경영 활동이 결국 조직의 효율성과 결부된다는 것을 밝혀내었다. 지식경영 활동의 시발점이라 할 수 있는 지식획득 단계는 궁극적으로 조직의 경쟁력과 직접적인 연관성을 가질 것이라 예상되는데, 이는 지식의 창출을 조직의 전략적 차원에서 핵심적인 기능으로 보는 관점(전진환, 2010)과도 맥을 같이 한다. 이 중 조직을 이루는 각 구성원의 업무 효율과 성과는 조직의 경쟁력 확대에 필수 불가결한 요소이다(Lado and Wilson, 1994), 따라서 본 연구에서는 조직원 개인의 차원에서 사회적 자본과 지식경영 프로세스를 통해 가지게 되는 경쟁력으로서 개인의 업무 성과를 지표로 삼고자 한다. 이에 따라 지식획득은 개인의 업무 성과에 직접적인 영향을 미칠 것이라는 예측이 가능해진다.

H5: 지식획득은 업무 성과에 정(+)의 영향을 미친다.

선행 연구를 통해 지식을 효율적으로 활용하기 위해서는 조직에서 획득하고, 축적해 온 지식을 변환하는 과정이 중요하다는 사실을 알 수 있었다 (Gold et

al., 2001). 더구나 지식변환은 획득된 지식들이 상호 이질적이거나, 혹은 획득된 지식이 기존의 지식에 비해 새롭거나 차별적일수록 이들을 효과적으로 통합하여 조직의 전략적 목적에 적합한 형태로 이용할 수 있도록 하기 위해 반드시 거쳐야 하는 필수적인 과정이다 (Carlile and Reberntsch, 2003). 조직의 지식경영 프로세스 안에서 지식변환은 다른 과정들과 상호보완적으로 발생하면서 (Flatten et al., 2011) 조직의 역량을 극대화시키는 역할을 한다 (Gold et al., 2001). 그리고 조직이 지식의 가치를 극대화시킬 수 있는 역량을 가질 때 조직의 내부적, 외부적 성과는 높게 나타나게 된다 (Tanriverdi, 2005). 따라서 지식의 이용가치를 높이는 활동으로서의 지식변환은 이를 통해 높은 수준의 조직적 성과를 만드는 역할을 할 것이라 판단된다. 결국 이러한 관점에서 지식변환은 개인의 업무 성과에 긍정적 영향력을 미칠 것으로 예상된다.

H6: 지식변환은 업무 성과에 정(+)의 영향을 미친다.

## VI. 연구 방법

연구 모형의 분석을 위해 본 연구에서는 구조방정식모형 분석을 시행한다. 이를 위해 이론의 재검증이 아니라 본 연구와 같이 현상을 탐구하는 성격이 강한 연구에 좀 더 적합한(Howel and Higgins, 1990; 전진환, 2010) PLS (부분최소자승법: Partial least squares) Graph version 3.0을 사용하여 분석을 수행하였다.

### 1. 변수의 조작적 정의 및 측정방법

연구 모형을 통해 살펴볼 사회적 신뢰, 공동 목표, 지식획득, 지식변환, 업무 성과의 다섯 가지 변수에 대한 조작적 정의는 <표 2>에 제시되어 있다. 연구모형의 각 변수들을 측정하기 위한 측정 항목들은 선행 연구들에서 타당성이 입증된 것들을 본 연구에 맞게 보완하여 이용하였으며 구체적인 측정항목은 <표 2>에 제시되어 있다. 각 항목에 대한 측정은 리커트 스케일 7점 척도를 사용하였다.

## 2. 표본의 구성 및 자료 수집

본 연구는 조직 내에서 사회적 자본이 지식획득과  
[표 3] 표본 특성

| 측정 항목 | 구분              | 빈도  | 비율    |
|-------|-----------------|-----|-------|
| 근속 연수 | 10년 이상          | 163 | 63.7% |
|       | 5년 이상<br>10년 미만 | 42  | 16.4% |
|       | 5년 미만           | 51  | 19.9% |
| 성별    | 남성              | 244 | 95.3% |
|       | 여성              | 12  | 4.7%  |

지식변환에 미치는 영향과 업무 성과와의 실질적인  
연관성을 밝혀내는 데에 목적이 있다. 따라서 지식경

영 인프라가 구축되어있고, 직원들이 지식경영에 대  
한 어느 정도의 인식을 가지고 있다고 판단되는 국내  
기업 한 곳을 대상으로 데이터를 수집하였다. 대상  
기업은 2011년 기준으로 48조에 이르는 매출을 달성  
한 대규모 정유 회사로, 기업 차원에서 학습 CoP를  
독려하고, 지식전문가 제도, 문서관리시스템 등을 운  
영하는 등 지식경영 활동이 활발하게 이루어지고 있  
다. 이 회사 직원 총 600명을 대상으로 온라인 설문  
을 배포하였고, 그 중 295명이 설문에 응답하였다  
(응답률 49%). 이 중, 결측치 또는 이상치가 발견된  
39개의 응답 결과를 제외하고, 총 256개의 자료가 최  
종분석에 이용되었다. 근속연수와 성별에 관한 표본  
특성은 <표3>에 제시되어 있다.

[표 2] 변수들의 조작적 정의

| 변수            | 조작적 정의                                                                | 측정항목                                                   | 출처                                                                                   |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 사회<br>적<br>신뢰 | 개인이 다른 사람이<br>자신에게 기꺼이<br>도움을 주리라 믿는<br>정도                            | 나에게 어려운 일이 생기면, 나는 우리 회사 직원들이<br>항상 나를 도와줄 것이라고 믿는다.   | Chow and<br>Chan(2008)로부터<br>인용                                                      |
|               |                                                                       | 내가 도움이 필요하면, 나는 우리 회사 직원들이 항상<br>나를 도와줄 것이라고 믿는다.      |                                                                                      |
|               |                                                                       | 나는 내 직무를 수월하게 수행하기 위해 우리 회사<br>직원들에게 언제든지 의존할 수 있다.    |                                                                                      |
| 공동<br>목표      | 개인이 다른 사람들과<br>집단적 목표를<br>공유하는 정도                                     | 우리 회사 직원들과 나는 업무에서 무엇이 중요한<br>지에 대해 항상 동의한다.           | Chow and<br>Chan(2008)로부터<br>인용                                                      |
|               |                                                                       | 우리 회사 직원들과 나는 공동의 가치관과 비전을<br>공유하고 있다.                 |                                                                                      |
|               |                                                                       | 우리 회사 직원들과 나는 우리 회사 공동의 목적과<br>미션을 달성하기 위해 적극적으로 노력한다. |                                                                                      |
| 지식<br>획득      | 개인이 자신의 업무에<br>필요한 지식을 찾아서<br>획득하는 활동                                 | 나는 전사적으로 지식을 배포한다.                                     | Gold et<br>al.(2001)로부터<br>인용                                                        |
|               |                                                                       | 나는 우리 회사가 속한 산업 내의 새 제품이나<br>서비스에 관한 지식을 습득한다.         |                                                                                      |
|               |                                                                       | 나는 우리 회사가 속한 산업의 경쟁자들에 관한<br>지식을 습득한다.                 |                                                                                      |
|               |                                                                       | 나는 베스트 프랙티스를 식별하려고 노력한다.                               |                                                                                      |
| 지식<br>변환      | 개인이 기존의 지식과<br>새롭게 획득한 지식을<br>결합시키는 데 용이한<br>일의 프로세스를 정의,<br>발전시키는 활동 | 나는 수집한 지식을 구조화하고 사용할 능력이 있다.                           | Flatten et<br>al.(2011)로부터<br>인용                                                     |
|               |                                                                       | 나는 새로운 지식을 흡수하고 이것을 다른 목적을<br>위해서도 준비하고 이용하는데 익숙하다.    |                                                                                      |
|               |                                                                       | 나는 기존의 지식과 새로운 통찰력을 성공적으로<br>연결시킨다.                    |                                                                                      |
| 업무<br>성과      | 개인이 스스로<br>판단하는 자신의 업무<br>성과                                          | 현재 상태대로라면 나는 성공적인 조직원이라<br>여겨진다.                       | Hegel et<br>al.(2004)의 team<br>level<br>performance를<br>individual level로<br>수정하여 인용 |
|               |                                                                       | 지금까지 나는 모든 목표를 달성해왔다.                                  |                                                                                      |
|               |                                                                       | 내가 지금까지 산출한 결과는 우수했다.                                  |                                                                                      |
|               |                                                                       | 나는 현재까지의 나의 성과에 만족한다.                                  |                                                                                      |
|               |                                                                       | 우리 팀의 팀장은 나의 성과에 충분히 만족할 것이다.                          |                                                                                      |

## V. 분석 결과

### 1. 신뢰성 및 타당성 검토

먼저 측정항목들의 신뢰성에 있어, 설문 항목들이 공통적으로 측정해야 하는 내용이 어느 정도 일관성을 유지(internal consistency)하는지를 나타내는 Cronbach's  $\alpha$  계수를 살펴보았는데 지식획득을 제외한 나머지 변수들의 Cronbach's  $\alpha$  계수는 0.8이상의 값을 보여 권장수준인 0.7보다 높았다 (Bagozzi and Yi, 1998). Cronbach's  $\alpha$  가 0.7보다 낮은 지식획득의 경우 합성신뢰도(Composite Reliability)가 0.811로 권장수준 0.7(Fornell and Larcker, 1981)을 상회하고 있어 변수들의 신뢰성이 확보되는 것을 알 수 있다. 또한 각 항목의 요인적재량(factor loading)과 평균분산추출(Average Variance Extracted)도 각각 0.640, 0.519 이상으로 집중 타당성(Convergent Validity)이 확보되는 것을 볼 수 있다. <표 4>에 이 결과가 제시되어 있다.

<표 4>에서 보여지듯 모든 변수들의 항목은 해당 요인에 적재되는 것을 확인할 수 있다.

판별 타당성(Discriminant Validity)은 <표 5>에서와 같이 평균분산추출의 제곱근 값이 해당변수와 다른 변수들과의 상관관계보다 모두 월등히 높게 나타나 만족할 만한 수준의 판별타당성이 확보되는 것으로 나타났다(Chin, 1998).

### 2. 동일방법편의 검토

본 연구에서는 개인이 직접 설문에 응답하는 자기

[표 4] 변수의 요인적재량, Cronbach's  $\alpha$ , 합성신뢰도, 평균분산추출

| 측정 변수  | 측정 항목 | 요인 적재량 | Cronbach's $\alpha$ | 합성 신뢰도 | 평균 분산 추출 |
|--------|-------|--------|---------------------|--------|----------|
| 기준 값   |       | >0.6   |                     | >0.7   | >0.5     |
| 공동 목표  | ShrG1 | 0.801  | 0.813               | 0.891  | 0.732    |
|        | ShrG2 | 0.907  |                     |        |          |
|        | ShrG3 | 0.856  |                     |        |          |
| 사회적 신뢰 | Stru1 | 0.917  | 0.868               | 0.922  | 0.797    |
|        | Stru2 | 0.926  |                     |        |          |
|        | Stru3 | 0.834  |                     |        |          |
| 지식 획득  | Acq1  | 0.640  | 0.674               | 0.811  | 0.519    |
|        | Acq2  | 0.767  |                     |        |          |
|        | Acq3  | 0.698  |                     |        |          |
|        | Acq4  | 0.770  |                     |        |          |
| 지식 변환  | Trs1  | 0.827  | 0.880               | 0.917  | 0.735    |
|        | Trs2  | 0.861  |                     |        |          |
|        | Trs3  | 0.874  |                     |        |          |
|        | Trs4  | 0.866  |                     |        |          |
| 업무 성과  | Perf1 | 0.756  | 0.879               | 0.913  | 0.678    |
|        | Perf2 | 0.834  |                     |        |          |
|        | Perf3 | 0.889  |                     |        |          |
|        | Perf4 | 0.795  |                     |        |          |
|        | Perf5 | 0.838  |                     |        |          |

보고법(self-reporting)을 통해 데이터를 수집함에 따라, 응답자가 의도적으로 일관성을 유지하려고 하거나 사회적으로 기대되는 응답을 따르려 하는 경향에 의해 발생하는 동일방법편의(Common method bias)가 나타날 가능성이 있다(Podsakoff et al., 2003). 따라서 본 연구에서는 본 연구에 존재할 수 있는 동일방법편의를 Harmon's one-factor 검증 방법과 Straub et al. (1995)이 제시한대로 세 가지 측정모형의 Delta값을 검증하는 방법을 사용하였다.

[표 5] 변수의 기술통계, 상관관계, 평균분산추출의 제곱근

|        | 평균    | 표준편차  | 공동 목표 | 사회적 신뢰 | 지식 획득 | 지식 변환 | 업무 성과 |
|--------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|
| 공동 목표  | 5.542 | 0.733 | 0.856 |        |       |       |       |
| 사회적 신뢰 | 5.240 | 0.934 | 0.416 | 0.893  |       |       |       |
| 지식 획득  | 5.163 | 0.745 | 0.405 | 0.317  | 0.720 |       |       |
| 지식 변환  | 5.526 | 0.748 | 0.433 | 0.338  | 0.524 | 0.857 |       |
| 업무 성과  | 5.341 | 0.823 | 0.476 | 0.344  | 0.369 | 0.546 | 0.823 |

주: 대각선 값은 각 변수에 대한 평균분산추출의 제곱근을 나타내며 대각선 아래의 값들은 변수들 간의 상관관계수 값을 나타냄.

첫째, Podsakoff and Organ (1986)이 제시한 Harmon의 one-factor test는 만약 측정도구 상의 공통된 분산이 문제가 될 정도로 존재한다면 요인분석 결과 측정 항목들이 하나의 요인으로 상당부분 묶일 것, 즉 하나의 요인이 공분산의 상당부분을 설명할 것이라는 것을 가정한다. 테스트 결과 하나의 요인이 전체분산의 대부분을 설명하지 않는 것으로 드러나(45.056%) 연구결과를 왜곡할 수 있는 동일방법편의가 존재하지 않는 것을 알 수 있었다.

둘째, Straub et al. (1995)이 제시한 방법으로 은 다음 세가지 모형의 값 비교와 계산된 Delta값을 통해 동일방법편의가 존재하는지를 검증하는 방법이다. 세가지 모형은 (1) 측정 항목 간 관계를 가정하지 않는 Null model(MM0) (2) 모든 측정 항목을 하나의 요인으로 묶는 one common factor measurement model(MM1) (3) 측정 항목들을 측정 변수로 묶는 일반적인 measurement model(MM2)을 말한다. 여기에서 계산된 Delta값은 총 분산에서 각 모형이 설명하는 정도를 의미한다. 모형비교결과(표 6 참조) MM2와 MM1모형의 차이는 유의하며( $p<0.001$ ), Delta값 또한 MM1은 57.4%, 본 연구의 측정 모형인 MM2는 총 분산의 90%를 설명하는 것으로 나타나 본 연구의 측정 모형이 MM1보다 더 유의한 것을 알 수 있다.

이러한 두 가지 검증 결과 본 연구에서 동일방법편의에 의한 연구 결과의 왜곡 가능성은 적다고 결론 내릴 수 있다.

### 3. 구조방정식 모형 분석 및 가설 검증

본 연구의 연구 모형을 근속 연수의 영향력이 통제된 상태에서 구조방정식 모형을 통해 검증한 결과, <그림 2>와 같이 공동 목표는 사회적 신뢰, 지식획득, 지식변환에 영향을 주는 반면, 사회적 신뢰는 지식획득에만 영향을 주는 것으로 드러나, 가설3b를 제외한 가설 1, 2a, 2b, 3a가 지지되는 것으로 나타났다. 또한 지식획득은 업무성과에 직접적인 영향을 주지 않고 지식변환을 통해 간접적으로만 영향을 주는 것으로 드러나, 가설 5를 제외한 가설 4와 6이 지지되

[표 6] 동일방법편의의 measurement

model분석결과

| Model                                                   | d.f |          | AGFI  | Delta |
|---------------------------------------------------------|-----|----------|-------|-------|
| MM0                                                     | 171 | 2654.554 | 0.217 | -     |
| MM1                                                     | 152 | 1131.199 | 0.550 | 0.574 |
| MM2                                                     | 142 | 265.783  | 0.869 | 0.900 |
| *Delta = $[\chi^2_{MM0} - \chi^2_{MM1}] / \chi^2_{MM0}$ |     |          |       |       |

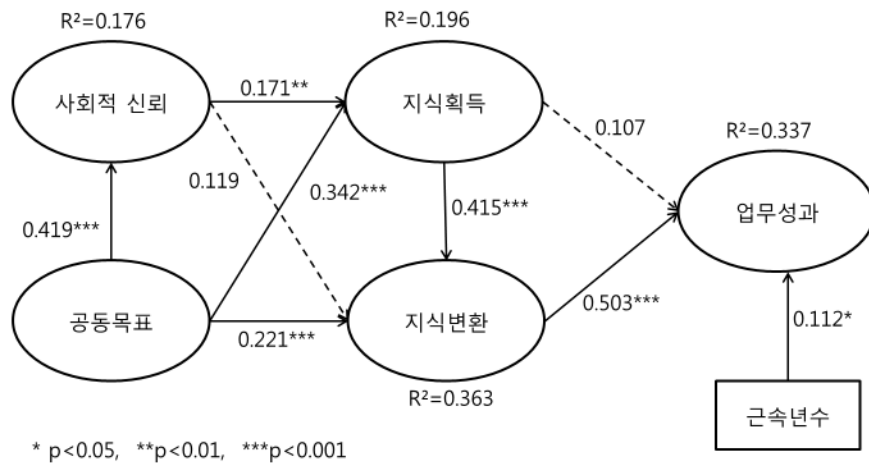
는 것을 알 수 있다. <표7>에서 가설 검증 결과를 요약하였다.

[표 7] 가설 검증 결과

| 가설                                  | 결과 |
|-------------------------------------|----|
| 가설 1: 공동 목표는 사회적 신뢰에 정(+)의 영향을 미친다. | 채택 |
| 가설 2a: 공동 목표는 지식획득에 정(+)의 영향을 미친다.  | 채택 |
| 가설 2b: 공동 목표는 지식변환에 정(+)의 영향을 미친다.  | 채택 |
| 가설 3a: 사회적 신뢰는 지식획득에 정(+)의 영향을 미친다. | 채택 |
| 가설 3b: 사회적 신뢰는 지식변환에 정(+)의 영향을 미친다. | 기각 |
| 가설 4: 지식획득은 지식변환에 정(+)의 영향을 미친다.    | 채택 |
| 가설 5: 지식획득은 업무 성과에 정(+)의 영향을 미친다.   | 기각 |
| 가설 6: 지식변환은 업무 성과에 정(+)의 영향을 미친다.   | 채택 |

### 4. 추가분석

본 연구에서는 근속년수를 조절변수로 사용하여 근속년수가 업무성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 그 결과 근속년수는 업무성과에 유의한 영향을 ( $\beta=0.112$ )을 미치는 것을 알 수 있었다. 이에 덧붙여 근속년수에 따라 사회적 자본과 지식관련활동에도 차이가 있는지 알아보기 위해 근속연수 10년미만과 10년이상을 대상으로 독립표본 t검정을 시행하였다. 그 결과, 공동목표(10년미만 평균=5.37, 10년이상 평균=5.64,  $t=2.909$ ,  $p<0.01$ )와 지식획득 (10년미만 평균=5.04, 10년이상 평균=5.23,  $t=2.048$ ,  $p<0.05$ )의 경우



[그림 2] 연구 모형 검증 결과

유의미한 차이를 나타냈다. 반면, 사회적 신뢰, 지식 변환, 업무성과는 근속연수에 따라 차이가 없는 것으로 나타났다.

## 5. 연구 결과 해석

공동 목표는 예상한대로 사회적 신뢰에 영향을 미쳤다. 이를 통해 조직의 구성원들이 공유하는 공통적 기반은 보다 분명한 공동 목표를 만들어 내고 이러한 바탕 위에서 구성원 상호간 전반적인 사회적 신뢰가 증가할 것이라고 하는 관점(Clark and Brennen, 1991)이 유효하다는 것을 확인할 수 있었다. 또한 공동 목표는 지식획득과 지식변환 모두에 강한 영향력을 미치고 있음을 확인할 수 있었는데, 이는 공동 목표가 사회적 자본 중에서도 특히 중요한 역할을 수행한다는 사실을 명확히 보여주고 있다. 즉, 조직 구성원들이 조직이 나아가야 할 방향과 목표에 대해 분명히 공유하고 있을 때 이들이 조직 내외부의 지식을 획득 및 변환하여 조직에 기여하려는 바가 강해진다는 것이다. 더불어 추가분석에서는 근속연수가 높을수록 공동목표를 보다 잘 공유하고, 지식획득 활동을 더욱 활발히 한다는 것을 보여주었다. 이는 회사에서 오래 근속하여 그 목표와 문화에 익숙할수록 공동목표를 더욱 공유하고, 지식획득에 유리한 계층적 위치를 가지게 됨을 시사한다. 특히 공동목표는 지식획득 활동

뿐만 아니라 업무 성과에 큰 영향을 미치는 지식변환 활동을 활발하게 할 수 있는 변수이기도 한 만큼, 조직은 근속연수가 낮은 종업원들도 조직의 공동목표를 보다 더 잘, 보다 빨리, 보다 정확하게 공유할 수 있도록 하부 문화 관리 및 교육 등을 실시할 필요가 있음을 시사한다. 반면에 사회적 신뢰는 지식변환에는 영향을 미치지 못했는데, 이것은 지식변환 활동을 수행하는데 구성원과 지식에 대한 신뢰 외에도 개개인의 인지적 노력과 통찰력이 들어가야 하는 만큼 사회적 신뢰가 지식변환에 미치는 영향이 그 노력에 비해서 상대적으로 작아지는데서 기인할 것이라 유추된다.

이러한 결과는 연구 대상 기업의 특성파도 관련된 것으로 보이는데, 본 연구 대상 기업은 40년이 넘는 조직의 역사와 정유업이라는 산업의 특성상 업무의 프로세스가 이미 굳건히 뿌리박고 있어 지식변환이 일어나려면 개인의 내적 노력에 상대적으로 강하게 의존하게 될 것이라는 추측이 가능하다. 뿐만 아니라 해당 기업은 전사적 차원의 문서관리시스템을 통해 지식을 축적하고 있는데, 이를 통해 업무에 관련된 대부분의 지식을 시스템 상에서 찾아서 활용할 수 있는 상태로, 이러한 환경 역시 오프라인 상의 사회적 신뢰가 지식변환에 직접적인 영향력을 가지지 못하는 현상과 연관될 수 있을 것으로 보인다. 반면에 사회적 신뢰가 지식획득에 영향을 미치고 있는 결과는 조



직 내 신뢰가 정보를 더욱 믿을만한 것으로 여기게 되고, 그에 따라 정보를 쉽게 받아들이게 한다는 Dirk and Ferrin(2001)의 연구와 같은 맥락에서 해석될 수 있을 것이다.

지식획득이 지식변환에 영향을 미치는 결과는 지식획득과 지식변환은 서로 연관되어 있으며 지식획득의 수준이 높아질수록 지식변환 역시 활발하게 일어나게 된다는 것을 함의한다.

두 지식획득과 지식변환의 업무 성과에 대한 영향력은 지식변환만 유효한 것으로 나타났다. 이러한 현상의 원인은 Cohen and Levinthal (1990)이 언급한대로 지식을 획득하더라도 그 지식을 완전하게 이해할 수 있는 관련된 선행 지식이 없을 경우 업무 성과로 연결될 수 없다는 것과 같은 맥락에서 이해될 수 있을 것이다. 이는 결국 지식을 획득하는 것이 곧 지식을 적절히 활용하는 것을 의미하지는 않는다는 것을 보여주는데, Pfeffer and Sutton (1999)가 주장하는 지행격차(The knowing-doing gap)와도 연결될 수 있을 것으로 보인다. 지식경영 활동이 개인의 업무 성과에 영향력을 가지기 위해서는 반드시 지식이 조직에게 활용될 수 있는 것이어야만 하며, 이러한 의미에서 지식획득은 지식변환을 통해 그 지식이 개개인의 업무와 보다 밀접한 관계를 가질 수 있어야만 업무 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 추론된다.

이는 앞서 Choi et al. (2010)이 밝혀낸 지식공유와 활용, 성과의 관계에서 밝혀진 내용과 일맥상통하고 있다. Choi et al.(2010)는 지식공유가 성과에 직접 영향을 미치지 못하고 지식활용을 통해서만 영향력을 가지는 현상을 역시 지행격차와 연관 지어 해석하였는데, 본 연구에서도 지식획득이 의미를 가지기 위해서는 획득된 지식을 활용할 수 있는 형태로 바꾸는 과정, 즉 지행격차를 좁힐 수 있는 지식변환 과정을 통하는 것이 필수적이라는 점을 확인할 수 있었다. 따라서 지식변환은 지식획득과 업무 성과의 중간에 존재하는 매개변수로서, 지식변환 그 자체로 업무 성과에 직접적인 영향을 미칠 뿐 아니라, 획득된 지식을 업무 성과로 연관시키기 위한 필수적인 역할을 하

고 있는 것이다. 이러한 결과는 특히 지식경영 프로세스 상에서 지식변환의 중요성을 확인시켜 준다.

구조모형의 최종 종속변수인 업무성과의 설명력은 33.7%를 보였다. 이는 기업에서 업무 성과에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인이 존재하는 만큼, 지식경영 활동으로 설명할 수 있는 부분은 기존의 연구(e.g., Choi et al., (2010); Easley et al., (2003))와 마찬가지로 어느 정도 한계가 있음을 보여준다. 더불어 지식경영 활동의 경우 지식변환은 36.3%, 지식획득은 19.6%의 설명력을 보여, 지식획득의 경우 공동목표와 사회적 신뢰가 모두 독립변수로 유의하게 작용하고 있음에도 불구하고 지식변환에 비해 상대적으로 낮은 설명력을 보여주고 있다. 이는 지식변환의 경우 종업원이 지식을 가지고 있고 공동목표를 강하게 인지하고 있다면 이 두 가지가 지식을 변환하여 업무 성과를 향상시키는데 큰 역할을 할 수 있지만 지식획득의 경우에는 사회적 신뢰와 공동 목표 이외에도 다른 여러 가지 요소, 즉 조직 내에서 지식 획득을 가능하게 하는 계층적 위치, 관계적 요소, 문화적 요소 등 보다 다양한 것에 영향을 받는 것에 기인하는 것이라 추측된다. 이렇게 다양한 요소가 지식획득에 영향을 미치리라는 것은 조직에서의 계층적 위치와 상관관계가 강한 근속년수가 높을수록 지식획득이 보다 활발한 것으로 나타난 추가 분석의 결과에서 일부 확인할 수 있었다.

## VI. 결론 및 시사점

### 1. 연구 요약 및 시사점

본 연구는 사회적 자본의 구성 요소 중 공동 목표와 사회적 신뢰가 지식획득과 지식변환에 미치는 영향과 그 두 가지 지식경영 활동이 조직의 경쟁력에 미치는 영향력을 개인의 업무 성과라는 종속 변수를 통해 살펴보았다. 특히 본 연구는 실제 기업 내 조직원들을 대상으로 실시한 설문조사를 바탕으로, 기존 관련 문헌 연구에서 자세하게 다루어지지 않았던 사회적 자본과 지식경영 활동의 관계, 업무 성과와의 연관성을 지식 획득과 지식변환을 대상으로 비교하여

밝히는 데에 초점을 맞추었다. 이를 위해 분석에 앞서 연구 모형의 신뢰성과 타당성을 모두 확인하고, 연구 결과에 영향을 미칠만한 동일방법편의 요소가 존재하는지 여부를 검토하는 과정을 거침으로써 연구의 설득력을 높였다.

분석 결과, 두 가지 가설을 제외한 모든 가설이 지지되었다. 사회적 자본과 지식경영 활동의 관계에 있어, 공동 목표는 지식획득과 지식변환 모두에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 사회적 신뢰는 지식획득에만 영향력을 미쳤다. 지식획득, 지식변환과 업무 성과의 관계에 있어서는 지식변환은 업무 성과에 직접적인 영향을 미치는 반면 지식획득은 업무 성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 드러났다. 이는 개인의 업무성과는 조직원 개인이 내재적으로 동기부여 되어 있고, 나아가 그것이 지식에 가치를 더하는 능동적 행위로 연결되느냐에 밀접하게 연결되어 있기 때문일 것이라 추론해 볼 수 있다. 이에 따라 개인의 내재적 요인보다 환경적 요인에 가까운 사회적 자본인 사회적 신뢰는 능동적 지식경영 활동인 지식변환에 영향을 미치지 않고, 상대적으로 개인의 능동적 노력이 적게 소요되는 지식획득은 지식변환을 통해서만 업무 성과에 영향을 미치는 것으로 보인다. 본 연구는 이를 통해 조직에서 구성원들이 공동목표를 갖는 것의 중요성을 확인하고, 조직 내외부에 존재하는 지식의 단순 획득도 중요하지만 한층 더 나아가 획득된 지식에 기존 지식이 결부되어 가치를 높이는 지식변환 활동이 뒤따를 때 결국 조직원의 역량이 지식경영에 투영되어 업무 성과로도 연결된다는 것을 밝혔다.

본 연구의 결과를 통해 지식경영으로 조직 구성원의 업무 성과를 높이고 기업의 경쟁력을 강화하려는 기업들에게 크게 두 가지 제언을 할 수 있다. 첫째, 조직의 구성원들이 조직이 나아가야 할 방향과 목표에 대해 명확히 인지하고 모든 구성원들이 이를 공유하게끔 하는 것이 무엇보다도 우선되어야 할 것이다. 둘째, 구성원들 간의 상호작용, 조직 내 외부 기존 지식의 축적과 전파는 물론 활발히 이루어져야 하지만, 지식의 변환 없이는 이것이 업무성과로 연결되기 힘

들다는 것을 인지하여야 할 것이다. 따라서 자유롭게 지식을 변환하고 재창조할 수 있는 문화의 장려가 필요할 것이라 사료된다.

## 2. 연구 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 다음과 같은 두 가지의 한계를 가진다. 첫째, 본 연구는 하나의 기업의 조직원들만을 대상으로 실시되었다. 따라서 본 연구의 결과는 연구 대상으로 삼은 특정 기업의 독특한 조직적 특성과 문화에서 일부 기인했을 가능성을 가지고 있다. 이러한 점은 본 연구의 한계로 지적할 수 있으며 향후 연구에서 다양한 산업의 복수 기업을 대상으로 연구의 범위를 넓힐 수 있다면 더욱 의미 있는 연구결과를 얻을 수 있을 것이다.

또한 본 연구에서 종속 변수로 사용한 업무 성과는 개인 스스로가 인지하는 자기 자신의 업무 능력 정도를 측정한 것이다. 업무성과라는 조직의 대외비 성격이 매우 강한 자료에 대한 접근의 한계와 설문 응답자가 인사 관련 압박 없이 자유롭게 응답하기 위한 방법이었지만 이는 조직에서 평가하고 있는 개인의 성과지표들과 일치하지 않을 수도 있다는 한계를 지니고 있다. 그러나 본 연구에서는 모든 측정 항목에 대하여 조직 구성원 개인이 판단하는 정도와 항목들 간의 관계를 확인하고자 하였고, 이것이 결과적으로 여타 객관적 성과 지표와도 무관하지 않을 것이라 사료된다.

향후 연구에서는, 본 연구에서 제시된 가설이 지지하지 않은 부분, 즉 사회적 신뢰가 지식변환에 영향을 미치지 않는 원인이 되는 구체적인 환경 요인 및 개인의 내재적 요인에 대한 연구가 이루어진다면 사회적 자본과 지식경영에 관한 보다 구체적인 연결고리를 찾을 수 있을 것이라 기대된다. 또한 이러한 사회적 자본이 다양한 조직의 특성과 맞물려서는 지식경영에 어떻게 다른 영향력을 가질 수 있는지 연구하는 것도 조직의 문화가 기업의 성과를 좌우할 수 있을 정도로 중요해지는 시기에 중요한 의미를 가지는 연구가 될 것이다.

## 참 고 문 헌

### [국내 문헌]

- [1] 강인원, 이견창, 이상재 (2008), “지식 프로세스와 지식관리시스템의 성과”, 지식경영연구, 제 9권 제 3호, 43-57.
- [2] 박노윤 (2004), “조직의 결합능력과 사회적 자본”, 지식경영 학술 심포지엄, 271-304
- [3] 이영찬, 권기택, 이승식 (2009), “기업의 사회적 자본, 지식경영활동, 그리고 성과간의 구조적 인과 관계”, 지식경영연구, 제 9 권, 제 1호, 129-146.
- [4] 이정민, 정남호 (2012), “소셜 네트워킹 사이트에서 네트워크 외부성이 지식공유 의도에 미치는 영향: 사회적 자본과 온라인 정체성 관점”, 지식경영연구, 제 13권 제 3 호, 1-16.
- [5] 전진환. (2010). “지식경영활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 부산시 선도 기업을 대상으로”, 지식경영연구, 제 11권 제 4호, 37-56.
- [6] 최종민, (2010), “지식경영 과정들에 대한 사회적 자본, 원가계획 시스템과 정보기술 하부구조의 영향”, 한국경영과학회지, 제 35권 2호, 89-114.

### [국외 문헌]

- [1] Adler, P. S. and S. W. Kwon (2002), Social Capital: Prospects for a New Concept, Academy of Management Review, 27(1), 17-40.
- [2] Alavi, M. and D. E. Leidner (2001), Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, MIS Quarterly, 25(1), 107-136.
- [3] Alavi, M., T. R. Kayworth, and D. E. Leidner (2005), An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices, Journal of Management Information Systems, 22(3), 191-224.

- [4] Bagozzi, Richard P., and Youjae Yi (1988), On the Evaluation of Structural Equation Models, Journal of the Academy of Marketing Science, 16(1), 74-94.
- [5] Carlile, P. R., and E. S. Rebentisch (2003), Into the Black Box: The Knowledge Transformation Cycle, Management Science, 49(9), 1180-1195.
- [6] Chang, H. H. and S. S. Chuang (2011), Social Capital and Individual motivations on knowledge Sharing: Participant Involvement as a Moderator, Information and Management, 48(1), 9-18.
- [7] Chin, W.W. (1998), Issues and Opinions on Structural Equation Modeling, MIS Quarterly, 22(1), vii-xvi.
- [8] Choi, S. Y., H. S. Lee, and Y. J. Yoo (2010), The Impact of Information Technology and Transactive Memory Systems on Knowledge Sharing, Application, and Team Performance: A Field Study, MIS Quarterly, 34(4), 855-870.
- [9] Chow, W. S. and L. S. Chan (2008), Social Network, Social Trust and Shared Goals in Organizational Knowledge Sharing, Information and Management, 45(7), 458-465.
- [10] Chua, A. (2002), The Influence of Social Interaction on Knowledge Creation, Journal of Intellectual Capital, 3(4), 375-392.
- [11] Clark, H. H. and S. E. Brennan (1991), Grounding in Communication. In L. Resnic, J. M. Levine, and S. D. Teasley (Eds.), Perspectives on Socially Shared Cognition. Washington, Hyattsville, MD: American Psychological Association. 127-149.
- [12] Cohen, W. and D. Levinthal (1990), Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128-152.
- [13] Coleman, J. S. (1988), Social Capital in the Creation of Human Capital, American Journal of

- Sociology, 94, 95-120.
- [14] Davenport, T. and P. Klahr (1998), Managing Customer Support Knowledge, California Management Review, 40(3), 195-208.
- [15] Dirks, K. T. and D. L. Ferrin (2001), The Role of Trust in Organizational Settings, Organization Science, 12(4), 450-467.
- [16] Drucker, P. (1993), Post-Capitalist Society, New York: Butterworth Heineman.
- [17] Erickson, T. and W. A. Kellogg (2000), Social Translucence: An Approach to Designing Systems that support Social Processes, ACM Transactions on Computer-Human Interaction, 7(1), 59-83.
- [18] Easley, R. F., S. Devaraj, and J. M. Crant (2003), Relating Collaborative Technology Use to Teamwork Quality and Performance: An Empirical Analysis, Journal of Management Information Systems, 19(4), 247-265.
- [19] Evans, W. R. and Carson, C. M. (2005), A social capital explanation of the relationship between functional diversity and group performance, Team Performance Management, 11(7/8), pp.302-315.
- [20] Flatten, T. C. et al. (2011), A Measure of Absorptive Capacity : Scale development and Validation, European Management Journal, 29(2), 98-116
- [21] Fornell, C. and D.F. Larcker (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, Journal of Counseling Psychology, 51(1), 115-134.
- [22] Gabbay, S. M. and E. W. Zuckerman (1998), Social Capital and Opportunity in Corporate R&D: The Contingent Effect of Contact Density on Mobility Expectations, Social Science Research, 27(2), 189-217.
- [23] Galunic, C., Ertug, G, and Gargiulo, M. (2012), The Positive Externalities of Social Capital; Benefiting from Senior Brokers, Academy of Management Journal, 55(5), 1213-1231.
- [24] Gefen, D. and D. W. Straub (2005), A Practical Guide to Factorial Validity Using PLS-Graph : Tutorial and Annotated Example, Communications of the Association for Information Systems, 16(5), 91-109.
- [25] Gold, A., A. Malhotra, and A. Segars (2001), Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, Journal of Management Information Systems, 18(1), 185-214.
- [26] Gooderham, P., Minbaeva, D.B., and Pedersen, T. (2011), Governance Mechanisms for the Promotion of Social Capital for Knowledge Transfer in Multinational Corporations, Journal of Management Studies, 48(1), 123-150.
- [27] Grant, R. M. (1996), Toward a Knowledge Based Theory of the Firm, Strategic Management Journal, 17, 109-122.
- [28] Holsapple, C. and K. Joshi (2000), An Investigation of Factors that Influence The Management of Knowledge in Organizations, Journal of Strategic Information Systems, 9(2/3), 235-261.
- [29] Hoegl, M., Weinkauff, K., and Gemuenden, H. G. (2004), Inter-team Coordination, Project Commitment, and Teamwork in Multiteam R&D Projects: A Longitudinal Study, Organization Science, 15(1), 38-55.
- [30] Hsiao, C. C. and Chiou, J. S. (2012), The Effect of Social Capital on Community Loyalty in a Virtual Community; Test of a Tripartite Process Model, Decision Support Systems, 54(1), 750-757.
- [31] Hutchings, K. and S. Michailova (2004), Facilitating Knowledge Sharing in Russian and Chinese Subsidiaries: The Role of Personal Networks and Group Membership, Journal of Knowledge Management, 8(2), 84-94.

- [32] Inkpen, A. and A. Dinur (1998), Knowledge management processes and international joint ventures, *Oranizational Science*, 9(4), 454-468.
- [33] Inkpen, A. C. and E. W. K. Tsang (2005), Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer, *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- [34] Kraatz, M. S. (1998), Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaption to Environmental Change, *Academy of Management Journal*, 41(6), 621-643.
- [35] Koka, B. R. and Prescott, J. E. (2002), Strategic alliances as social capital: a multidimensional view, *Strategic Management Journal*, 23 (9), pp. 795 – 816.
- [36] Lado, A. A. and Wilson, M. C. (1994), Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competence-Based Perspective, *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- [37] Laursen, K., Masciarelli, F., and Prencipe, A. (2012), Regions Matter: How Localized Social Capital Affects Inovation and External Knowledge Acquisition, *Organization Science*, 23(1), 177-193.
- [38] Lee, H. S. and B. Choi (2003), Knowledge Management Enablers Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- [39] Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge : Building and Sustaining the Source of Innovation*, Boston : Harvard Business School Press.
- [40] Maurer, I., Bartsch, V., and Ebers, M., The Value of Intra-organizational Social Capital; How it Fosters Knowledge Transfer, Innovation Performance, and Growth, *Organization Studies*, 32(2), 157-185.
- [41] McGrath, R. and Sparks, W. L. (2005), The Importance of Building Social Capital, *Quality Progress*, February, pp. 45-49.
- [42] Moran, P. (2005). "Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance." *Strategic Management Journal* 26(12): 1129-1151.
- [43] Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998), Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- [44] Nonaka, I. (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- [45] Pfeffer, J. and R. I. Sutton (1999), *The Knowing-Doing Gap : How Smart Companies Turn Knowledge into Action*, Boston : Harvard Business School Press.
- [46] Podsakoff, P. and D. W. Organ (1986), Self-reports in Organizational Research : Problems and Prospects, *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- [47] Podsakoff, P. M. et al. (2003), Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- [48] Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- [49] Putnam, R. D. (2001), *Bowling alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon and Schuster.
- [50] Reijssen, J. V. and Helms, R. (2011), Social Capital as an Enabler for Sustainable Knowledge Management in Organizations, *ECIS 2011 Proceedings*.
- [51] Robert, L.P., A. R. Dennis, M.K. Ajuha (2008), Social Capital and Knowledge Integration in Digitally Enabled Teams, *Information Systems*

- Research, 19(3), 314-334.
- [52] Sabherwal, R., (1999), The Role of Trust in Outsourced IS Development Projects, Communications of The ACM, 42(2), 80-87
- [53] Spender, J. C. (1996), Making knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, Strategic Management Journal, 17(2), 45-62.
- [54] Straub, D., M. Limayem, and E. Karahanna-Evaristo (1995), Measuring System Usage: Implications for IS Theory Testing, Management Science, 41(8), 1328-1342.
- [55] Tanriverdi, H. (2005), Information Technology Relatedness, Knowledge Management Capability, and Performance of Multi Business Firms, MIS Quarterly, 29(2), 311-334.
- [56] Teece, D. (1998), Capturing Value from Knowledge Assets : The New Economy, Markets for Knowhow and Intangible Assets. California Management Review, 40(3), 55-79.
- [57] Tichy, N. M., M. L. Tushman, C. Fombrun (1979), Social Network Analysis for Organizations, Academy of Management Review, 4(4), 507-519.
- [58] Upadhyayula, R. S. and R. Kumar (2004), Social Capital as an Antecedent of Absorptive Capacity of Firms, Industrial Dynamics, Innovation and Development, Paper present at the DRUID summer conference 2004, Industrial Dynamics, Innovation and Development, Elsinore, Denmark.
- [59] Von Krogh, G. (1998), Care in Knowledge Creation, California Management Review, 40(3), 133-153.
- [60] Wasko, M. M. and S. Faraj (2005), Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practices, MIS Quarterly, 29(1), 35-57.
- [61] Yli-Renko, H. and E. Autio, and H. J. Sapienza (2001), Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-based Firms, Strategic Management Journal, 22(6/7), 587-613.
- [62] Zahra, S. and G. George (2002), Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, Academy of Management Review, 27(2), 185-203.

● 저 자 소 개 ●



손하늬 (Hanei Son)

KAIST 경영대학원에서 경영공학 전공으로 석사학위를 취득하였다. 2013년 9월 RENAULT FOUNDATION의 MASTER TRADD (Transport et Développement Durable) 장학생으로 프랑스의 Ecole des Ponts에서 수학할 예정이다. 주요 관심 분야는 지식경영, Trend analysis, Marketing research, Cross-cultural business 등이다.



한세희 (Se Hee Han)

KAIST 경영공학과에서 MIS전공으로 박사학위를 취득하고 현재 KAIST 지식경영 연구센터에서 연구원으로 재직 중이다. 주요연구 관심분야는 소셜미디어, Human computer interaction, 지식경영 등이다



허동철 (Dongcheol Heo)

KAIST 경영공학과에서 MIS 전공 박사과정에 재학 중이다. 주요 연구 관심분야는 지식 경영 및 지식경영 시스템, IT와 혁신, IT 전략 등이다. Information Systems Journal에 논문을 발표하였다.



민진영 (Jinyoung Min)

KAIST 경영대학에서 박사학위를 취득하였으며 미국 Temple University 연구원을 거쳐 현재 KAIST에서 연구교수로 재직중이다. 주요 관심분야는 Social Media, Human and Computer Interaction, Technology and Virtual Environment이다. Computers in Human Behavior, International Journal of Information and Management, 경영학연구 등에 논문을 발표하였다.



이희석 (Heeseok Lee)

현재 KAIST 경영대학 교수로 재직 중이다. KAIST 지식경영연구센터 센터장으로 기업의 지식 경영을 진단하고 있기도 하다. 아리조나대학 경영학 박사 취득 후 네브라스카대학 교수를 역임하였다. 주요 관심분야는 IT management and growth strategy이다. MIS Quarterly, Journal of Management Information Systems, Information and Management 등 주요저널에 논문을 발표하였다.

